

المهارات الإدارية

Management Skills

التفكير الإبتكارى والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير

Innovative Creative Thinking in light of the

Six thinking hats

6 THINKING HATS

التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير



إعداد

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر

إشراف علمي

محمود عبد الفتاح رضوان

خبير التدريب والتنمية الإدارية

المستشار التدريبي لدى المجموعة العربية للتدريب والنشر

عضو جمعية التدريب والتنمية

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2012

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية

عبدالفتاح، محمود أحمد

التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير. إعداد: خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. إشراف علمي: محمود أحمد عبدالفتاح

ط1 ـ القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر

81 ص: 29x21 سم.

الترقيم الدولي: 978-977-6298-50-7

1- التفكير

2- الابتكار – علم النفس

3- الإبداع أ- العنوان

ديوي: 153,42 رقم الإيداع: 2011/15262



الطبعة الأولى

2012



الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 **أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر**

تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

elarabgroup@yahoo.com

المحتويات

الموضوع | الصفحة

مقدمة الناشر

نحن نعنى في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضا على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علميا وعمليا بما يتواكب مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

برامجنا التدريبية:

تغطى كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل المثال:

- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.
- المهارات السلوكية والقيادية.
- المحاسبة بجميع فروعها وتخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

أسلوبنا في التدريب:

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات.. ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصوراته للحلول بما يؤدى إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدى إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة

أنواع البرامج التي نقدمها:

هناك نوعان من البرامج

برامج مركزية:

وهى البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محددة والتي

نقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك نتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

برامج تعاقديه:

نظرا لصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقديه يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبيه قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع.. وهناك برامج تأهيلية وهى ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشرين أسبوعا تدريبيا وحسب ظروف الجهة الطالبة.

الوحدة الأولى

التفكير الابتكاري والإبداعي

عناصر التفكير الابتكاري:

يقوم التفكير الابتكاري على عناصر أساسية وهي:

1- الحساسية للمشكلات:

وتتمثل في قدرة الفرد على استشفاف المشكلة التي تدور حوله وتحديدها تحديدا دقيقا.

2- الطلاقة الفكرية:

يحتاج الابتكار إلى وفرة من الأفكار، ربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم ألا يرفض المبتكر فكرة تطرأ على ذهنه، ثم يبدأ في فحصها وتقييمها وتصفيتها. فالعبرة هنا بمعدل إنتاج الأفكار خلال فترة زمنية معينة.

عناصر التفكير الابتكاري

الحساسية للمشكلات

الطلاقة الفكرية

مواصلة الاتجاه

الأصالة

المرونة

3- **الأصالة:**

تتمثل الأصالة في القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدية،أو التفكير فيما وراء المباشر أو المألوف، وبمعنى آخر تعنى الأصالة القدرة على التوصل إلى شيء جديد لم يسبق إليه أحد

4- **المرونة:**

وهى تعنى النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، مما ينتج لنا أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتميزة. وهى تعنى أيضا عدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة، مما يسمح بالتوصل إلى الجديد.

5- **مواصلة الاتجاه:**

ويقصد بذلك عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه، ومحاولة تحقيقه بطريق مباشر أو غير مباشر.

قواعد وقوانين الإبداع:

توجد مجموعة من القواعد والقوانين التي يمكن بها توجيه العملية الإبداعية وتنميتها عند الإنسان، ولعل من أبرز هذه القواعد والقوانين ما يلي:

- أفضل طريقة للحصول على أفكار رائعة هو أن تحصل على أفكار كثيرة ثم تلغي الأفكار السيئة منها.

- ابحث دوما عن الأجوبة الصحيحة الأخرى عندما تواجه بمشكلة ما، أو عند حل مشكلة تواجهك.
- إذا لم تنجح في البداية، خذ فترة راحة.
- أكتب أي فكرة قبل أن تنساها.
- إذا قال الجميع بأنك مخطئ فأنت خطوت خطوة إلى الأمام، وإذا ضحك عليك الجميع فقد خطوت خطوتين إلى الأمام.
- الحل لأي مشكلة موجود مسبقا، كل ما علينا أن نسأل الأسئلة الصحيحة التي تكشف ذلك الحل.
- عندما تسأل سؤالا غبيا تحصل على إجابة ذكية.
- لإيجاد حل لأي مشكلة تواجهها، عليك أن لا تنظر إليها من نفس الزاوية التقليدية.
- حاول أن تتخيل الوضع عند حل المشكلة قبل أن تبدأ بحلها.
- إعادة النظر في أسس المشكلة والافتراضات الأساسية قد يحول العوائق إلى فرص.
- عندما تعجز عن حل المشكلة، انظر للأمر من وجهة نظر شخص آخر له علاقة بالمشكلة.
- قلد أفضل الموجود ثم عدل.

- احرص أن تكون العقوبة على الخطأ في اختيار أسلوب معين أقل من العقوبة على عدم المحاولة في تنمية أساليب جديدة.
- في معظم الأحيان تتحول الأفكار إلى إبداعات عند التركيز على الجانب المثير من الفكرة وليس على إيجابيتها أو سلبياتها.
- كتابة الأفكار الجديدة مثل وضع المال في البنك.
- أبدأ كل اجتماع بمحاولة لتسخين الأفكار وتشجيع الإبداع ولو لمدة دقيقة واحدة.
- توقع حدوث أكثر من احتمال، ورتب نفسك لوقوعها جميعها في نفس الوقت.
- تعود على التغيير حتى لا تقع أسيرا للعادة.
- ابحث عن الفكرة الجديدة في غير الأماكن المعتادة.
- ابحث عن صيغ أخرى للسؤال الذي تفكر فيه.
- اربط فكرتك بكلمات عشوائية أخرى ثم تأمل الناتج من هذا الارتباط.
- استفد من أحلامك.
- اغتنم الفرص فإنها مثل الطائرة لها مواعيد في الهبوط والإقلاع.
- لا تكن عبدا للقوانين الجامدة وغير النافعة.

- ما خاب من استشار، وما ندم من استخار.
- بسط الفكرة واحذر التعقيد.
- الفكرة المناسبة في التوقيت المناسب.
- لا تغضب.
- ثق بنفسك واعلم أن المجنون هو الوحيد الذي لا يمكن أن يكون مبدعا، ومع ذلك فلربما يصدق المثل القائل "خذ الحكمة من أفواه المجانين".
- كما أن العلم بالتعلم والحلم بالتحلم فكذلك الإبداع بالتبدع.

أبعاد السلوك الإبداعي:

1- نتائج المبدع:

يقصد بنتائج المبدع مقدار الإنتاج والبراعة في الأداء، وكم الأفكار الجديدة التي يأتي بها شخص ما والتي تساهم في رقى وازدهار المجتمع.

ويمكن أن تندرج النتائج تحت نوعين أساسيين هما:

- نتائج محسوسة وواقعية ومنفصلة نسبيا عن مبدعها مثل: اختراع آلة جديدة، اكتشاف عنصر جديد من عناصر الطبيعة، تقديم عمل أدبي معين، إعداد لوحة فنية،.. الخ.
- والنوع الثاني وهو لا ينفصل عن الشخص المبدع بل يتصل به مباشرة

مثل إبداع الأستاذ الجامعي في إعطاء محاضرة عن موضوع معين وتوصيل المعلومات للطلاب بطريقة سهلة ومبسطة دون إخلال بجوهر الموضوع، ومثل إبداع الممثل الذي يقوم بدور ما،.. الخ، وهذا النوع من الناتج الإبداعي يعبر بوضوح عن شخصية المبدع.

2- عملية الإبداع نفسها:

- إن عملية الإبداع هي تلك العملية التي تحتوى على التعامل الذهني مع كافة المتغيرات والعناصر المعروفة للفرد والتوصل من خلالها إلى منتجات جديدة ومفيدة.

- إن كثيراً من الغموض الذي يحيط بالإبداع ينبع من عملية الإبداع نفسها. ويرجع ذلك إلى أن هذه العملية تتعلق أساسا بأنشطة ذهنية، كما أنها تتضمن العديد من الأنشطة المتباينة مثل التعامل مع الأرقام والرموز، والمزج والارتباط بين الأشياء،... الخ، وكل هذه الأنشطة يصعب ملاحظتها بشكل مباشر.

3- الشخص المبدع:

تتمثل أهم السمات أو الخصائص الرئيسية للشخص المبدع فيما يلي:

- الذكاء.
- الثقة بالنفس والقدرة على أداء العمل.
- المرونة في التفكير وفي أداء العمل.

- المثابرة وعدم الاستسلام بسهولة.
- التمسك بالرأي إلى أبعد حد ممكن.
- التماسك إزاء ما يواجهه من مشكلات.
- كراهية الأعمال التي تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.
- الاهتمام بما يحتمل الشك ويبعث على التنبؤ.
- القدرة العالية على تحمل المسئوليات.
- الأخذ بزمام المبادرة دائما.
- القدرة على فهم دوافع الآخرين.
- القدرة على تنظيم العمل.
- سعة الأفق.
- كثرة التساؤل عما يدور حوله.
- تعدد الميول والاهتمامات.
- عدم التعصب.
- التوازن الانفعالي.
- عدم التكيف بسهولة مع الجماعة.
- القدرة على التحليل والاستدلال.
- التوقف أحيانا عن حل المشكلات لالتقاط الأنفاس.
- تقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة للآخرين.
- إنجاز الأعمال بطرق ابتكارية.
- الميل نحو العمل بمفرده.

- تعرض أفكاره للتجاهل من الزملاء في بعض الأحيان
- الرغبة في التفوق الأكاديمي.
- التساؤل المستمر عن تطبيقات النظريات والمبادئ.
- معاونة الآخرين بتزويدهم بأفكار جديدة تساعدهم على حل المشكلات.
- تفضيل التنافس عن التعاون.
- إدراك الأشياء بطريقة تختلف عن إدراك الآخرين لها.
- الربط بين الخبرات السابقة واللاحقة.
- التمعن في الأفكار الجديدة.
- التساؤل في مواجهة أوامر رؤسائه.
- مقاومة تدخل الآخرين في شئونه.
- امتلاك درجة عالية من الذكاء.
- الاتصاف بروح المرح بصفة عامة.

4- المناخ الإبداعي:

يقصد بالمناخ الإبداعي مجموعة المتغيرات أو العوامل التي تحيط بالشخص المبدع وبعملية الإبداع بشكل عام من متغيرات اجتماعية، متغيرات اقتصادية، متغيرات ثقافية، ومتغيرات سياسية.

ولاشك أن تلك المتغيرات التي تحيط بالفرد من أمور اجتماعية – كالأسرة وجماعة العمل-، ونفسية، واقتصادية، وثقافية، وتربوية، وبيئة العمل الذي ينتمي إليه يمكن أن تسهل أو تحبط التفكير والأفعال الإبداعية.

مراحل عملية الإبداع:

توجد أربعة مراحل أساسية لعملية الإبداع وهي الإعداد والتحضير، الترقب، البزوغ، البصيرة، والإثبات أو التحقيق.

1- مرحلة الإعداد والتحضير:

وتعتبر هذه المرحلة أولية وضرورية، فكل فعل إبداعي يستلزم تحضيراً واعياً وقوياً لفترة طويلة من الزمن، أما من يعتقدون أن الإبداع يحدث لبعض الأفراد الموهوبين دون جهد منهم في الإعداد والتحضير فإن ذلك يعتبر اعتقاد واهم.

وتتم مرحلة الإعداد من قبل المبدع على النحو التالي:

أ- استقبال المعلومات:

فالمبدع دائم الإطلاع واستقبال للمعلومات الجديدة حتى يعد نفسه إعداداً جيداً على المستوى العام وعلى المستوى الخاص.

ب- العمل (الأداء):

يأتي العمل في مرحلة تالية لمرحلة استقبال المبدع لكافة المعلومات المرتبطة بالمشكلة البحثية محل الدراسة، وتشير الدراسات التي أجريت في هذا الشأن إلى أن النتائج التي يحققها المبدع ترجع في جانب كبير منها إلى ما يقوم به من عمل متواصل. فكثير من الكتاب المبدعين يكتبون ألف كلمة في اليوم وذلك بغض النظر عما إذا كانوا يعملون في تأليف كتاب أم لا.

2- مرحلة الترقب / البزوغ:

تعتبر فترة الترقب بمثابة فترة راحة أو استرخاء بالنسبة للمبدع من عناء المجهود الذهني والذي بذل خلال فترة الإعداد والتحضير، وفى تلك الفترة لا يمكننا تحديد ماهية الأنشطة التي يقوم بها المبدع قطعيا أو بالتأكيد، ولكن ما يمكن تصوره أن المبدع في تلك الفترة إما أنه في حالة تفكير دائم في حل المشكلة التي قام بالإعداد والتحضير لها، أو أنه قد يوجه اهتماماته إلى اتجاه مخالف تماما وغير متصل بالمشكلة الحالية.

أما حالة البزوغ والتي يقصد بها مرحلة ظهور الحل، فقد تستغرق تلك المرحلة لحظات أو دقائق أو أياما أو شهورا، وحتى سنوات، كما أن الحل قد يظهر فجأة في الوقت الذي تكون فيه المشكلة أصبحت منسية.

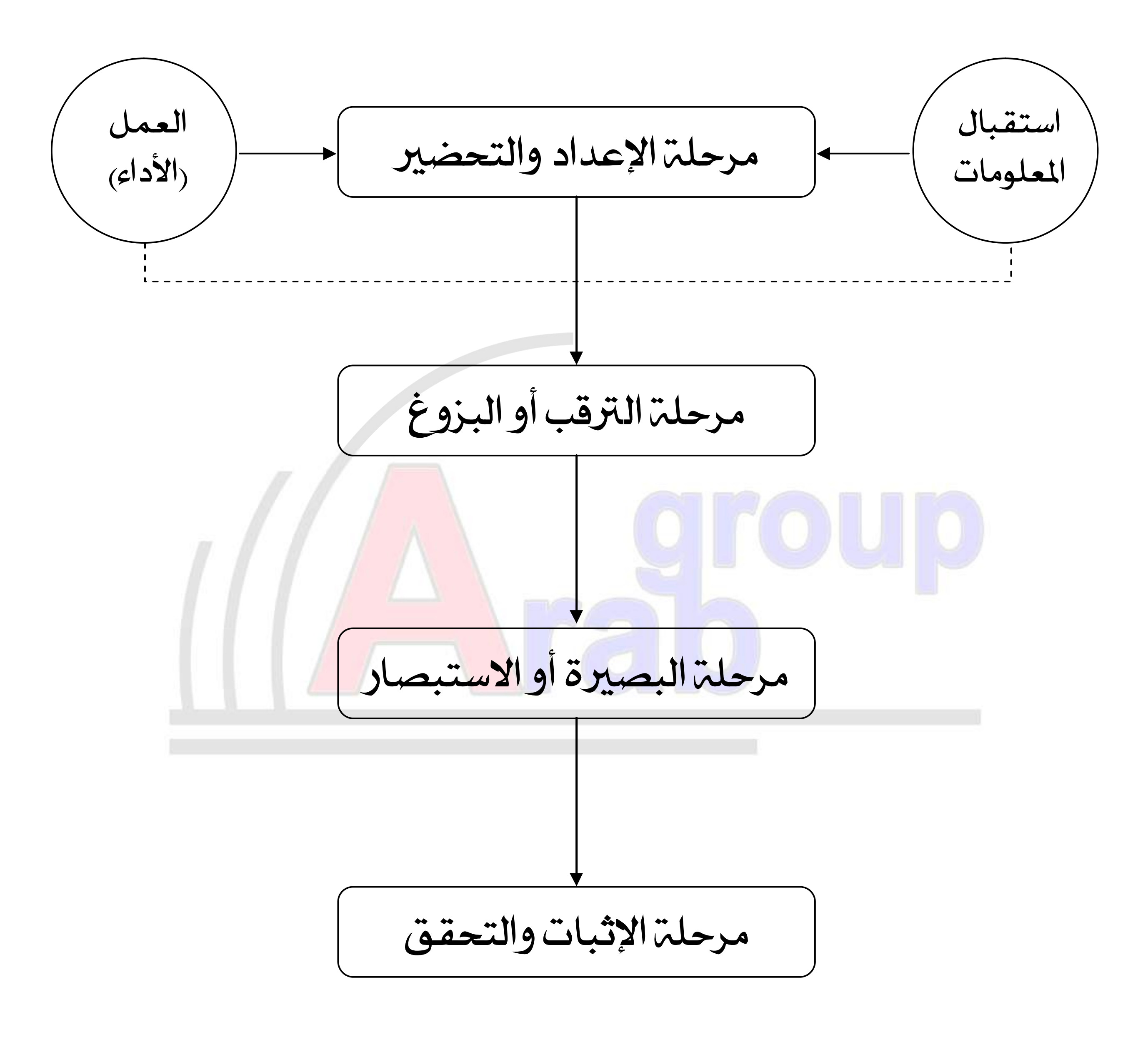
3- مرحلة البصيرة أو الاستبصار:

وفي هذه المرحلة يصل الإبداع إلى ذروته، حيث تظهر الفكرة التي يبحث عنها المبدع واضحة جلية، ويصبح واضحا كل ما كان غامضا ومبهما لديه، ويمكن تشبيه عملية الاستبصار بعملية البحث الضائع عن اسم نسيناه وبعد فترة من ترك هذا الأمر وإهماله إذا بهذا الاسم يحضر فجأة.

4- مرحلة الإثبات أو التحقق:

وتعتبر هذه المرحلة الأخيرة في العملية الإبداعية، حيث يتم إخضاع الفكرة التي أصبحت واضحة حلية في مرحلة الاستبصار – للتحقق لمعرفة ما إذا كانت صحيحة أم خاطئة من حيث قابليتها للتطبيق الفعال في الواقع العملي.

مراحل عملية الإبداع



الدعامات الأساسية لحفز العاملين على الإبداع في المنظمات:

إن على الإدارة في المنظمات يقع عبئ حث وتحفيز كافة العاملين على تحقيق التفوق والإبداع في كافة مجالات النشاط بها، فأي تفوق أو ابتكار جديد لن يتأتى إلا من خلالهم.

وتتمثل أهم الدعامات أو الركائز التي يجب على الإدارة في المنظمات مراعاتها لحفز العاملين لتحقيق الإبداع المنشود ما يلي:

1- **وضوح الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها:**

بادئ ذي بدء فإن المنظمة التي يمكن تصنيفها على أنها منظمة مبدعة يجب أن يكون لديها مجموعة من الأهداف المحددة والمكتوبة يسعى جميع العاملون في المنظمة إلى تحقيقها هذا فضلا عن أن هذه الأهداف يجب أن تكون معروفة ومفهومة من قبل جميع أفراد المنظمة، حيث أن ذلك يحفز على تحقيق المزيد من الإنتاج والإبداع.

2- **التركيز بصفة أساسية على الأداء:**

إن المنظمات التي تهتم بالتركيز على كل ما من شأنه زيادة إنتاجيتها وتحقيق معدلات أداء عالية تعتبر أكثر تحفيزاً للعاملين بها على الإبداع مقارنة بتلك التي لا تهتم بالإنتاجية أو تحقيق معدلات أداء عالية فإذا شعر العاملين في منظمة ما بأن المدير بها يبدون اللامبالاة بحجم الإنتاج المحقق أو بالمعدلات المتدنية من الأداء فإن ذلك يكون له تأثير سلبي على اتجاهات هؤلاء العاملين نحو الإبداء والعكس صحيح.

3- إيجاد روح المخاطرة والإبداع لدى العاملين:

إن المخاطر هو الشخص الذي يقبل الدخول في مشاريع أو يضع نفسه في مواقف تتميز بأنها ذات عائد عال وكبير بالرغم من أن احتمالات نجاحها ضعيفة، في حين لا يقبل الدخول في المشاريع أو المجالات التي تتميز بأن عائدها قليل مهما كانت احتمالات نجاحها مضمونة.

والمدير الفعال هو الذي يوجد هذه الروح لدى العاملين ويحفزهم لكي تكون المخاطرة جزء من سلوكهم، لأن الشخص المخاطر في الغالب يكون شخصاً مبدعاً فهو يسعى للابتكار والتطوير والتجديد مهما كانت السلبيات المصاحبة لذلك حيث ستتلاشى تلك السلبيات تدرجيا بمرور الزمن واستمرار عملية الإبداع.

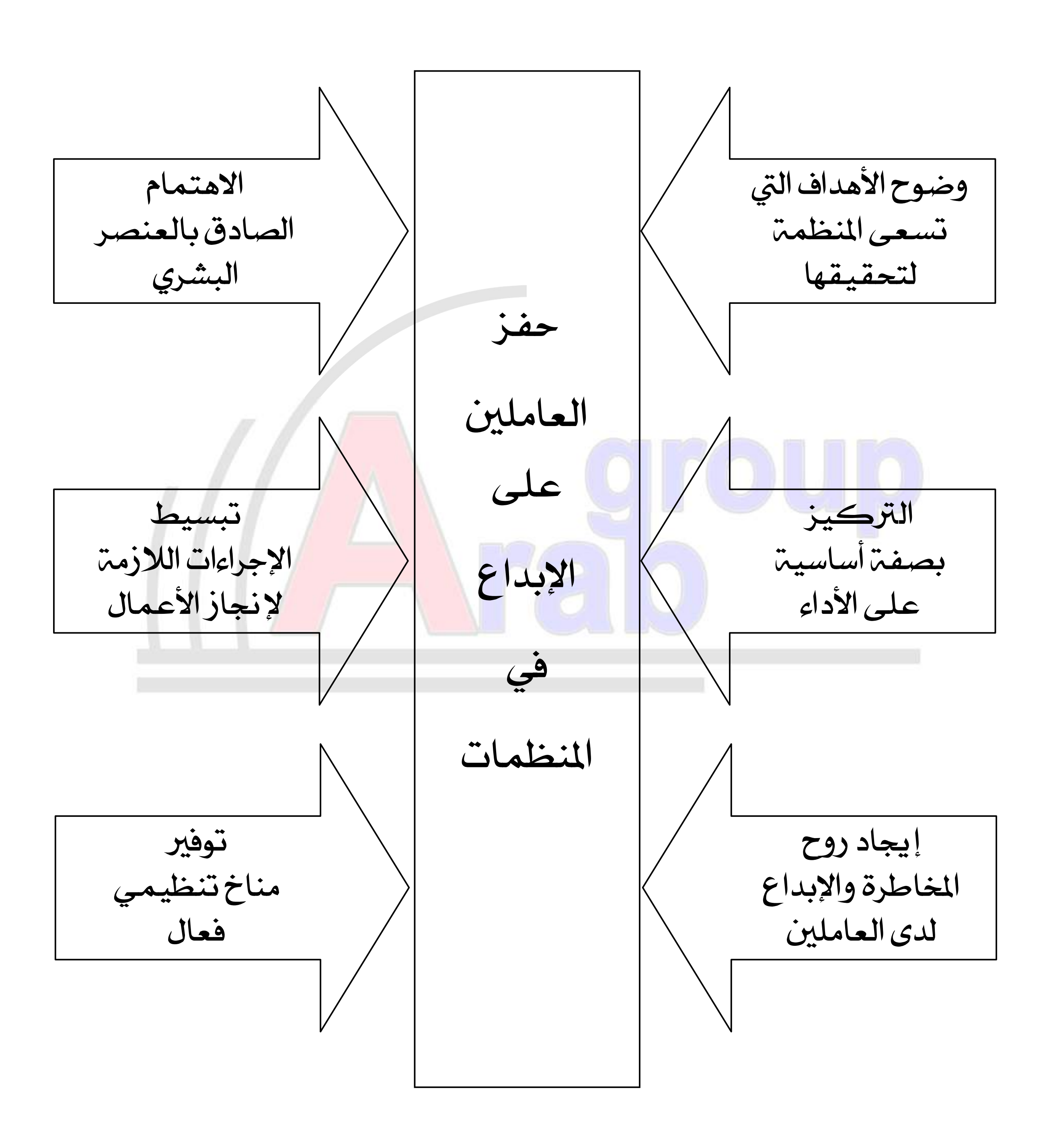
4- الاهتمام الصادق بالعنصر البشري:

كثيراً ما نسمع عن منظمات ترفع شعارات أن الاهتمام بالعنصر البشرى هو محور أساسي من المحاور التي تهتم بها الإدارة دون أن يكون هناك أي صدى فعلى لمثل هذه الشعارات. إن العوامل الإنسانية تعتبر من أهم العوامل المحددة لحفز الأفراد ودفعهم لتحقيق الإبداع المنشود.

5- تبسيط الإجراءات اللازمة لإنجاز الأعمال:

تعتبر الإجراءات اللازمة لإنجاز الأعمال بمثابة الخطوات أو المراحل التي يجب أن يقوم بها العامل لأداء عمل معين، وكلما كانت هذه الخطوات

تتسم بالبساطة والسهولة وعدم التعقيد أو التكرار الممل كلما أدي ذلك إلى إنجازها بصورة أفضل وفي فترة زمنية أقل الأمر الذي ينعكس في النهاية إيجابيا على تحقيق الإبداع المنشود من جانب العاملين.



6- توفير مناخ تنظيمي فعال:

يشتمل المناخ التنظيمي في أي منظمة على مجموعة من المتغيرات مثل: العضوية التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تفاعل الأفراد، قواعد العمل، التعاون بين الأفراد، الأنماط القيادية، والنواحي المادية.

ويؤدى توافر المتغيرات أو العناصر السابقة وغيرها بالمنظمة -من العناصر ذات العلاقة بالمناخ التنظيمي- بدرجة عالية من الفعالية إلى حفز العاملين بها وحثهم على الإبداع والإتيان بكل ما هو خلاق.

الإبداع الإداري، إبداع المديرين، الإبداع لدى المديرين:

يمكن القول بأن المدير يكون مبدعاً إذا كان سلوكه القولي أو الفعلي أو المكتوب يخالف سلوك تلك الفئة من المديرين الذين يكرهون التغيير، ويتجنبون المخاطرة، ولا يحبون التجريب.

فالمدير المبدع إذا هو شخص يحب التطوير والتغيير، ويميل إلى اتخاذ المخاطرة المحسوبة، ودائم التفكير في ابتكار طرق جديدة للعمل. وفيما يلي عددا من الخصائص التي تتوافر في المدير المبدع:

1- البصيرة الخلاقة:

ويقصد بذلك قدرة المدير المبدع على وضع تصور لعدد كبير من البدائل للتعامل مع المشكلات المتباينة التي يواجهها يوميا في مجال عمله، فضلا عن قدرته على تحليل المعلومات التي يتم تجميعها، واستنتاج الحلول وتجربتها.

2- الثقة بالنفس وبالآخرين:

إن المدير المبدع هو شخص يثق بنفسه بدرجة كبيرة، كما أنه يثق بالآخرين وبقدرتهم على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بفعالية.

3- القدرة على مواجهة مقاومة العاملين للتغيير:

إن المدير المبدع هو الذي يستطيع أن يواجه تلك المقاومة التي تحدث من جانب العاملين ويحولها إلى قوى دافعة لتحقيق الفعالية المنشودة للتغيير.

4- القدرة على التكيف والتجريب والتجديد:

ويقصد بذلك أن المدير المبدع لا يقف جامداً حيال التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة بمنظمته - سواء كانت تلك التغيرات تحدث في البيئة الخاصة أو البيئة العامة للمنظمة - وإنما نجد أنه سرعان ما يتخذ من القرارات والإجراءات التنفيذية ما يمكنه من التكيف مع تلك التغييرات بالاستعانة بما لديه من قدرات إبداعية، هذا فضلا عن أنه في كثير من الأحيان نجد أن المديرين المبدعين يكونون سباقين بإحداث التجديد.

5- الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات:

إن المدير المبدع والذي يتمتع بقدرات إبداعية عالية في الغالب ما تكون لديه الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، حيث أثبتت التجارب أن لديه آراء ومقترحات صائبة يثق بها الآخرين.

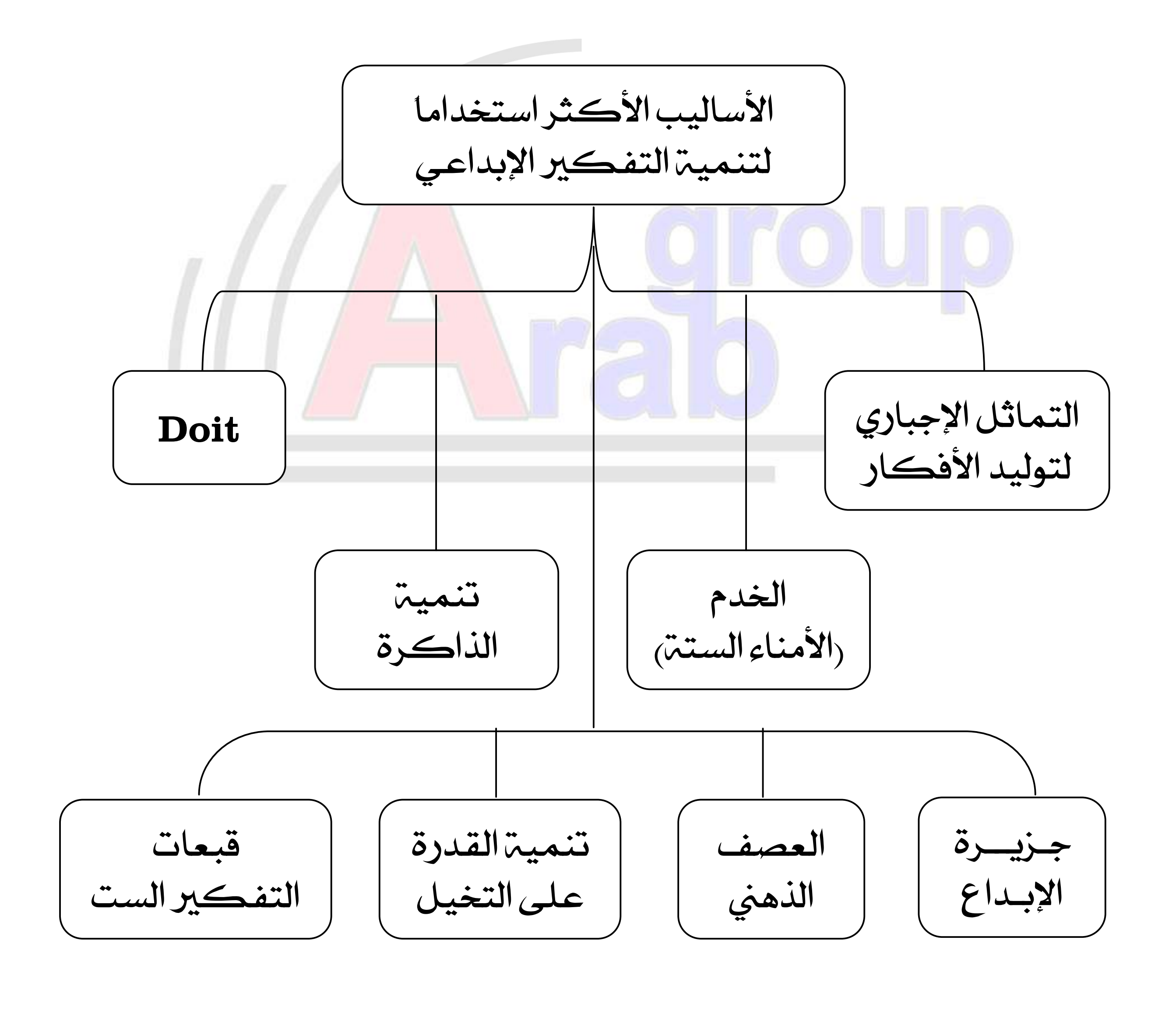
6- التمتع بقدر عالي من الاستقلالية الفردية:

إن المدير المبدع نظرا لأنه شخص يثق بنفسه بدرجة كبيرة فهو يتمتع بقدر عالي من الاستقلالية الفردية، ونادراً ما يكون لديه درجة من الاعتمادية على الآخرين.



الوحدة الثانية

القبعات الست للتفكير والأساليب الأكثر استخداماً لتنمية التفكير الإبداعي



أولاً: طريقة DOIT:

هي طريقة مبسطة للتعامل مع المشكلات بطريقة إبداعية. وتتكون هذه الطريقة من أربع خطوات تمثل الحروف الإنجليزية الأربعة التي يتكون منها اسم الطريقة وهي كالتالي:

1- D: Define وتعني عرِّف المشكلة بشكل جيد ومحدد بحيث تتأكد من أنك تتعامل مع المشكلة الحقيقية، ويمكن عمل ذلك باستخدام الخطوات التالية:

أ - تأكد من أنك تتعامل مع المشكلة الحقيقية وليس أحد أعراض أو مظاهر المشكلة. وللتأكد من ذلك أسأل نفسك بشكل متكرر لماذا ظهرت هذه المشكلة، وذلك حتى تصل إلى أصل المشكلة. وينصح الخبراء بأن تسأل "لماذا" خمس مرات حتى تصل إلى أصل أو جذور المشكلة.

ب- حدد أبعاد المشكلة بوضوح، وحدد الهدف النهائي الذي تسعى إليه من حل المشكلة، وحدد المعوقات التي تقف في سبيل الوصول إلى الهدف.

ج- إذا بدت لك المشكلة بأنها "مشكلة كبيرة" فيجب عليك أن تجزؤها إلى عدد من المشاكل الفرعية البسيطة التي يسهل تحديدها والتعامل معها.

د- لخّص المشكلة في عدد محدود جداً من الكلمات. ويقترح الخبراء أن تضع صياغات بديلة للمشكلة تتكون كل صياغة (جملة) من كلمتين فقط، ثم اختيار الجملة التي تعبر أفضل من غيرها عن المشكلة الحقيقية.

2- O: Open وتعني أفتح عقلك جيداً للتفكير في العديد من البدائل المحتملة لحل المشكلة، ولا تتعجل في قبول أول حل جيد يصل إليك، إذا فعلت هذا فقد تفقد العديد من الحلول الأفضل، وفي هذه المرحلة حاول توليد أكبر عدد ممكن من البدائل دون أن تفكر في مدى جدواها أو جودتها. فالأفكار الرديئة قد تكون بذور لأفكار جيدة فيما بعد. أسأل الآخرين عن رأيهم في المشكلة وقد ينظرون للمشكلة من زوايا أخرى لم تراها أنت بعد.

3- I: Identify وتشير هذه الكلمة إلى تحديد أفضل حل ممكن للمشكلة من بين البدائل التي قمت بتنميتها في المرحلة السابقة وقد يتطلب منك الأمر القيام بالآتي:

أ - مراجعة أهدافك من حل المشكلة والثقة في مشاعرك عند اختيار أفضل الحلول.

ب- حدد الجوانب السلبية أو نقاط الضعف في البديل الذي اخترته وحاول أن تعدل من الحل للتقليل من الجوانب السلبية أو لتحويلها لجوانب إيجابية.

4- T: Transform وتعني تحويل الفكرة إلى تصرف ملموس لحل المشكلة في الواقع العملي، وقد تحتاج هذه الخطوة إلى مزيد من الوقت والجهد والمثابرة. فقد ينجح الكثيرون في التوصل للأفكار ولكن يفشلون في تنفيذها. ولذلك يجب أن تقوم بوضع خطة تنفيذية لعملية التحويل والحصول على الموارد اللازمة لها وتنفيذها بكل عناية:

D	O	I	T
Define	**Open**	**Identify**	**Transform**
عرف المشكلة	أفتح عقلك	حدد أفضل الحلول	حول الفكرة إلى واقع

ثانياً: طريقة التماثل الإجباري لتوليد الأفكار:

تعتبر طريقة التماثل الإجباري طريقة مفيدة جداً ومسلية في الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار البديلة في التعامل مع الأشياء. والفكرة الأساسية وراء هذه الطريقة هي أن تقارن "المشكلة" بشيء آخر لا يوجد وجه تشابه مشترك بينهما. ومن ثم التوصل لوجهات نظر جديدة بشأن المشكلة. فقد يمكنك أن تجد علاقات بين أشياء لا يوجد في الأصل علاقة بينهم.

مثال: العلاقة بين الحياة الزوجية، والقلم الرصاص.

القلم	الحياة الزوجية
الحلقة الذهبية	تذكركم، كانت سعادتك في لحظة الارتباط ولبس خاتم الزواج.
الممحاة	حاول أن تغفر للطرف الآخر أخطائه أو محو الأخطاء السابقة من الذاكرة.
السن الرصاص	إذا ضغط أكثر من اللازم على الطرف الآخر فقد ينكسر فتعامل معه برفق.
الأوجه الستة للقلم	الاعتراف بتقلب الحياة الزوجية من وجه لآخر فهي تارة هناء، وتارة عناء.
الوجه المسطح	الحياة على وتيرة واحدة قد يشوبها بعض الملل، فلا بد من التغيير من فترة لأخرى.
HB	مع عكس هذه الحروف لتكون BH تعني لابد من تكبير دماغك Big Head في بعض الأحيان لكي تمضي السفينة بأمان.
التناقص بمرور الزمن	الحب قد يفتر بمرور الزمن ولا بد من تجديده
يستخدم في الكتابة	لماذا لا تكتب كلمة رقيقة للطرف الآخر مع باقة ورد.

ثالثاً: طريقة تنمية الذاكرة:

يمكن تنمية الذاكرة في حفظ الأرقام عن طريق استخدام "النظام الهاتفي" وفي هذه الطريقة يتم تحويل الأرقام إلى حروف ومن ثم إلى كلمات يسهل حفظها مما يساعد على تذكر هذه الأرقام.

فمثلاً لكي لا ينسى الطلاب رقم الهاتف الخاص بمركز نقل الطلاب من أماكن السكن إلى الأماكن المختلفة بالجامعة، تم استخدام كلمة RIDE بمعنى توصيل بدلاً من الأرقام الأربعة الأخيرة في رقم الهاتف بالإضافة إلى الثلاثة أرقام الأولى وهي الأرقام العامة الشائعة في كل تلفونات الجامعة لتصبح كالآتي: 898-RIDE.

وبالتالي يكون من الأسهل على الطالب تذكر كلمة RIDE بدلاً من تذكر أربعة أرقام هاتفية. وبذلك يصبح رقم الهاتف 848-7433.

مثال آخر:

إحدى المؤسسات البنكية التي ترغب في تشجيع الجمهور على الاتصال بها بغرض الحصول على قروض نقدية، استخدمت كلمتين من السهل على العميل تذكرها بدلاً من رقم الهاتف وهما Cash Yes. وذلك للدلالة على رقم الهاتف 4937 227 وهو رقم كما ترى من الصعب تذكره، ولكن من السهل جداً الربط بين الرغبة في الحصول على القرض النقدي والجملة Cash Yes.

يمكنك عزيزي المشارك أن تستخدم هذه الطريقة في تذكر الأرقام خاصة الهاتفية عن طريق تحويلها إلى كلمات لها معنى من السهل تذكره. كما يمكنك أيضاً تذكر الأرقام عن طريق ربطها بأحداث من السهل تذكرها. "فمثلاً قال لي أحد الأصدقاء أنه يسكن في العمارة رقم 76 ولكي لا أنسى رقم العمارة عند زيارتي له. كان الربط بين رقم 76 وعكسه هو 67 وهي سنة النكسة. فقلت لصديقي مداعباً "رقم عمارتكم عكس النكسة" فهذه الدعابة أيضاً ساعدتني كثيراً على تذكر رقم العمارة. لدرجة أن هذه الواقعة حدثت وأنا في الصف الأول الثانوي ولكني لا زلت إلى الآن أتذكر رقم العمارة".

لا تنسى

أن الربط بين الأرقام والكلمات يحتاج أيضاً إلى تفكير إبداعي حتى تسهل عملية التذكر.

رابعاً: طريقة الخدم (الأمناء الستة):

يقول أحد الحكماء "إنني احتفظ بصحبتي ستة خدم أمناء طوال الوقت. لقد علمني هؤلاء الخدم كل ما لدي من معرفة وعلم".

هل تعرف ما هي أسماء هؤلاء الخدم الستة؟

دعني أقدمهم لك، إنهم:

1- لماذا

2- ماذا

3- متى

4- كيف

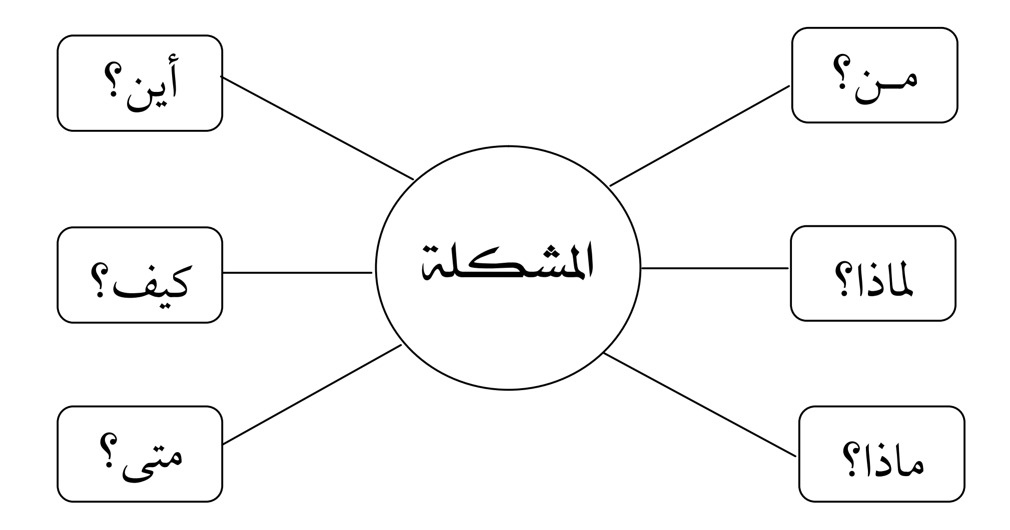
5- أين

6- مَنْ

وأهم هؤلاء الخدم هو: لماذا

عند حدوث أي مشكلة يجب أن تسأل: لماذا حدثت المشكلة، ثم تسأل بعدها "لماذا" أربع مرات أخرى حتى تصل إلى السبب الحقيقي للمشكلة. ومن ثم أسأل عنها باقي الأسئلة الأخرى، حتى يمكن أن تقدم حل فعال لها.

ويمكن استخدام الشكل التالي لهذا الغرض.



لا تنسى أن:

طرح هذه الأسئلة تباعا سوف يوفر لك كافة المعلومات التي تحتاجها لحل المشكلة.

وللإجابة على هذه الأسئلة اقترح بعض المفكرين 7 إجابات بغرض التوصل لحلول يمكن اختصارها في كلمة SCAMPER والتي تعني "الماهر في الجري" وهي اختصارات للكلمات التالية:

S = Substitute قم بإحلال شيء محل آخر.

C = Combine أدمج أشياء مع بعضها.

A = Adapt وفق الأشياء لتعادل بعضها البعض.

M = Modify عدِّل.

P = Put to other use فكر في استخدامات أخرى لنفس الشيء.

E = Eliminate أحذف.

R = Reverse أعكس.

التفكير في هذه الكلمات عند التعامل مع مشكلة ما قد يمكنك من التوصل إلى العديد من الأفكار لحل المشكلة.

خامساً: طريقة قبعات التفكير:

تقدم هذه الطريقة إطار عمل للتفكير يعرف باسم "التفكير العملي المتقدم". وتقدم هذه الطريقة ستة أساليب للتفكير تمثل أنماط مختلفة للتفكير وليس مجرد مسمى الطريقة. وتستخدم هذه الطريقة بغرض تشجيع كافة أنماط التفكير وعدم برمجة العقل البشري على نمط واحد فقط.

ولاستخدام هذه الطريقة يجب على المفكر أن يرتدي ويخلع كل القبعات الممكنة للتعبير عن الأنماط المختلفة للتفكير ويجب ألا يتمسك الفرد بقبعة معينة طوال الوقت ولذلك يجب عليه أن يستبدل القبعات من وقت لآخر، حتى لا تتلون طريقة تفكيره بنمط واحد فقط.

وفيما يلي وصف لنمط التفكير المميز لكل قبعة:

القبعة البيضاء:

القبعة البيضاء تشير إلى النمط المحايد، والمقصود به هنا عملية جمع معلومات حول موضوع التفكير .مكان إقامة المشروع أو الفكرة، الأسعار والكميات والتكاليف، معلومات حول البيئة المحيطة والظروف المحيطة، معلومات حول مشروعات مشابهة إن وجدت .لاحظ أن مثل هذه المعلومات معلومات محايدة لا إيجابية ولا سلبية ولذلك اخترنا اللون الأبيض.

القبعة الصفراء:

القبعة الصفراء تشير إلى التفكير الإيجابي وهي مأخوذة من لون الشمس رمز النماء ومصدر الطاقة .عند ارتداء القبعة الصفراء نفكر في الجوانب الإيجابية للفكرة، كيف تزيد هذه الفكرة من دخلنا على سبيل المثال أو كيف تحسن من ظروف العمل والحياة

القبعة السوداء:

القبعة السوداء تشير إلى التفكير التشاؤمي وعند ارتدائها، وكثيرا ما نرتديها دون أن نشعر، نفكر في الجوانب السلبية للمشروع، الخسائر التي يمكن أن نتكبدها والصعوبات التي سنواجهها.

القبعة الحمراء:

القبعة الحمراء تشير إلى التفكير العاطفي وعند ارتدائها نفكر في المشروع

بشكل عاطفي صرف دون النظر إلى العوامل المنطقية والايجابيات والسلبيات، ما هي العواطف التي تدفعك لخوض غمار هذا المشروع ما هي المتع التي ستجنيها نتيجة لذلك هل تشعر بمشاعر فخر أو اعتزاز أو غيرها عند دخولك أو تبنيك لمثل هذا الأمر...

القبعة الخضراء:

القبعة الخضراء ترمز إلى التفكير الإبداعي وهي مأخوذة من لون الأشجار وما فيها من معاني الإبداع والتجديد، عند ارتداء القبعة الخضراء نبحث عن أفكار جديدة لم يسبق أن طرقت .فمثلا نفكر في أصل الموضوع، المشروع، لماذا لا نبحث عن مشروع يمثل فكرة جديدة ورائدة؟ ثم يمكن أن نفكر في السلبيات كيف يمكن أن نتجاوز هذه السلبيات بشكل إبداعي ونحولها إلى إيجابيات؟ كما يمكن أن نفكر في مزيد من الإيجابيات التي يمكن أن يضيفها المشروع؟ ثم نفكر بشكل إبداعي عن دور العواطف والمشاعر في إنجاح هذا المشروع؟ وهكذا تتفتح لنا آفاق جديدة للتفكير يمكن أن توصلنا إلى أفكار لم يسبق لها مثيل.

القبعة الزرقاء:

القبعة الزرقاء ترمز إلى التفكير الشمولي ويأتي دورها للتحقق من استعمال جميع أنماط التفكير الداخلة في تعريف التقنية .فقبل انهاء عملية التفكير يطرح السؤال هل استخدمنا جميع الأنماط ؟ هل هناك نمط يحتاج إلى

مزيد بحث وتفكير فيه؟ وبناء على إجابة السؤال يتم إما إيقاف عملية التفكير أو استكمالها.

كيف أطبقها ؟

يفضل أن تطبق تقنية القبعات الست +الزمن في فريق يتم تشكيله للتفكير ويمكن تطبيقها بشكل فردي إن لم يتيسر وجود فريق.

يقوم رئيس الفريق في البداية بتحديد الموضوع المراد التفكير فيه. ليس هناك قبعات حقيقية ولكن على رئيس الفريق بتذكير فريقه بنمط التفكير ولونه بين الحين والآخر. يبدأ أولا بالقبعة البيضاء لجمع المعلومات ويستحسن أن ينتقل إلى الصفراء لبحث الجوانب الإيجابية. دور رئيس الفريق سيكون تحديد متى يتم الانتقال من نمط إلى آخر، ليس هناك ترتيب ملزم للتنقل بين الأنماط، ولكن يفضل الابتداء بالأبيض ثم الأصفر ويترك الأخضر والأزرق في النهاية .عند التفكير بالأزرق يكون التركيز فقط على التأكد من شمولية عملية التفكير لجميع الأنماط.

بعد التفكير بالأزرق يطرح البعد الزماني للموضوع ويناقش ما إذا كانت الأفكار المطروحة تناسب زمانا محددا وماذا لو تم تغيير الإطار الزمني للتفكير كيف يمكن أن تتغير النتائج؟

يستمر العمل حتى انتهاء الوقت المحدد أو استكمال جميع الأنماط . الأفكار المطروحة في كل نمط يتم جمعها على ورقة منفصلة. دور رئيس الفريق مهم جدا في التذكير دائما وإثارة الجو النفسي المصاحب لألوان

التفكير كما هو من الأهمية كذلك دوره في النظرة الشمولية والتنقل بين الأنماط وبينها والإطار الزمني. كان هذا ملخصا لتقنية القبعات الست + الزمن وإلى اللقاء مع تقنية أخرى.

مهارات التفكير كثيرة وأنماطه عديدة وفي غمرة المشاغل اليومية يغفل الكثير من الناس عن الاستفادة من هذه المهارات وتلك الأنماط، لذلك يلجأ المفكرون المهتمون بهذا المجال من العلوم إلى ابتكار أدوات تساعد على تفعيل هذه المهارات والأنماط .

وتقنية أو أداة القبعات الست للتفكير ما هي إلا واحدة من هذه الأدوات.ابتكرها أول مرة الدكتور إدوارد دوبونو، وهو من رواد تأصيل علم التفكير .وهي تعمل على تفعيل ستة أنماط مختلفة من أنماط التفكير بهدف الوصول إلى نتيجة متوازنة من عملية التفكير.

الأنماط الستة:

الأنماط الستة التي تهتم بها تقنية القبعات الست هي التالية:

- التفكير المحايد ويرمز له بالقبعة البيضاء.
- التفكير الإيجابي ويرمز له بالقبعة الصفراء
- التفكير التشاؤمي ويرمز له بالقبعة السوداء
- التفكير العاطفي ويرمز له بالقبعة الحمراء
- التفكير الإبداعي ويرمز له بالقبعة الخضراء
- التفكير الشمولي ويرمز له بالقبعة الزرقاء

سنتحدث لاحقا عن المغزى الرمزي للألوان ولكن أين الزمن في الموضوع حتى الآن، نحن سمينا هذه التقنية بالقبعات الست +الزمن .أصل التقنية التي طورها (ديبونو) يشتمل على الأنماط الستة السابق ذكرها ولكن وجدت عند التطبيق العملي أن هناك بعدا آخر لا ينبغي إغفاله لما له من دور كبير وهو الزمن ونمثله بخط الزمن عمليا .التقنية الأصلية تهتم بستة أنماط للتفكير مجردة عن الزمان ولكن عملية التفكير تتم دائما ضمن إطار زمني، فلو كنت على سبيل المثال تفكير في إنشاء مشروع تجاري جديد وفكرت ضمن الأنماط الستة في إطار زمني محدد فلو تبين أن الفكرة غير مناسبة للتطبيق حاليا فماذا عن تطبيقها بعد سنة أو اثنتين أو عشرا؟ هل ستتغير النتيجة بناء على استحداث هذا البعد الجديد .إذن إدخال عنصر الزمن يفتح لنا آفاقا جديدة للتفكير في تطبيقات الفكرة ضمن أطر زمنية مختلفة.ولنعد الآن إلى مغزى الألوان في هذه التقنية.

سر الألوان الستة:

تم اختيار ألوان الأنماط الستة لتضفي نوعا من الجو النفسي على عملية التفكير .فقد ثبت علميا ما للألوان من تأثير نفسي على البشر من خلال تجارب عملية تبين من خلالها دور الألوان في استثارة مشاعر نفسية مختلفة . وقد ارتبطت بعض الألوان في لاوعي كثير من الناس على مر العصور بمشاعر محددة .فالأحمر يرمز إلى الحب ولذلك اختير ليدل على التفكير العاطفي، أما الأصفر فقد ربط بالتفكير الإيجابي وهو مأخوذ من لون

الشمس الصفراء لما لها من دور عظيم في عملية الحياة والنمو على سطح الأرض فهي مصدر جميع أنواع الطاقة، أما الأسود فارتباطه بالتفكير التشاؤمي واضح ولا يحتاج لمزيد بيان، واللون الأبيض يرمز إلى النقاء والصفاء ولذلك جعل رمزا على التفكير المحايد الذي لا يحمل أية توجهات مسبقة لا إيجابية ولا سلبية، أما الأخضر فيرمز إلى التفكير الإبداعي وهو لون النباتات لما فيها من عظيم بديع خلق الله الظاهر للعيان، وأخير الأزرق يرمز للتفكير الشمولي وهو لون السماء الزرقاء المحيطة بالأرض كما أنه لون البحر المحيط باليابسة.

ونختم حديثنا في هذه الجزئية بسر القبعات، المعاني المجرة عسير على الفهم والاستيعاب ولعل أنماط التفكير يصح عليها مثل هذا التشبيه ويصح عليها كذلك كنتيجة لهذه السمة أن يصعب على المفكر أن يلتزم نمطا معينا منها إن كان لا يراها .وحتى تصبح شيئا ملموسا أو على الأقل مرئيا بالعين تمثل على شكل قبعة تلبس على الرأس مما يعطي الشعور للمفكر أنه يعيش نمطا معينا ويساعده على التزام هذا النمط حتى يحين موعد تغيير القبعة.

المهم هو:

ارتداء وخلع قبعات التفكير الست بشكل مستمر.

تمرين جماعي

طرح إحدى المشاكل التي تعاني منها المنظمة، والتدريب على كيفية التفكير في هذه المشكلة باستخدام كل نمط من أنماط التفكير الستة.

لا يسمح لأي مشارك بارتداء قبعة غير المتفق عليها أثناء المناقشة.

سادساً: تنمية القدرة على التخيل

إن أفضل طريقة لتنمية التفكير الإبداعي هي الخبرة والممارسة الفعلية، فالخبرة يمكن أن تكون جديدة First Hand أو مستعملة Second Hand فالخبرات المستعملة من قبل يمكن اكتسابها من خلال القراءة، الاستماع والمشاهدة، أما الخبرات الجديدة فيمكن اكتسابها بالممارسة الفعلية، وتعتبر الخبرات الجديدة أفضل بكثير من الخبرات المستعملة وأكثر نفعاً.

ويقول المثل الصيني:

أنا أسمع : أنا أنسى

أنا أشاهد : أنا أتذكر

أنا أفعل : أنا أفهم

ومن أساليب اكتساب الخبرات الجديدة في الحياة ما يلي:

1- السفر:

لا توجد طريقة أفضل لتنمية مدركاتك وتجديد معلوماتك وتوسيع

معارفك من السفر، فهو يأخذك بعيداً عن البيئة التي اعتدت العيش فيها ويمكنك من مشاهدة مناظر جديدة، والتعامل مع أناس لهم عادات وتقاليد وأفكار وثقافات جديدة. وأحد أساليب التفكير الإبداعي هو أن تنظر للأشياء من منظور جديد أو مختلف وأن ترى وتقارن، والسفر يعطي لك هذا المنظور إن أردت ذلك.

2- الاعتماد على الذات:

كلما اعتمدت على ذاتك في التفكير كلما زادت كفاءتك في الحصول على أفكار جديدة، ونما لديك التفكير الإبداعي. فإذا كنت ممن يعتادون الاعتماد على الآخرين في حل المشاكل وتلقي من الآخرين ما يجب أن تفعله فإن قدراتك الإبداعية سوف تختفي بمرور الوقت نتيجة لنقص الممارسة الفعلية.

3- الاتصالات الشخصية:

أحد أساليب تنمية قدراتك الإبداعية هو أن تكون على اتصال وتفاعل مع أشخاص مبدعين. أبحث عن الأفراد الذين يتميزون بروح الدعابة، ولديهم اهتمام بشئون الحياة ولديهم القدرة على تحريك تفكيرك ولديهم المعرفة والمعلومات والخبرات التي تنقصك، وصاحبهم وتعايش معهم، وتعلم منهم طرق جديدة للتفكير واستمتع بصحبتهم.

4- اللعب مع الأطفال:

توجد مقولة مصرية "خذوا بالكوا من عيالكوا" "وخذوا الحكمة من

أفواه الصغار" فبراءة الأطفال وتصرفاتهم العفوية تحمل الكثير من قدرات التفكير الإبداعي. فعالم الطفل هو عالم ملئ بالخيال. ويمكن أن يكون عالمك أيضاً كذلك إذا بذلت المجهود اللازم للتعامل والتفاعل والاندماج مع أطفالك. ولن تستطيع أن تجاري طفلك في التخيل والابتكار. حاول أن تلعب مع أطفالك بعض الألعاب المسلية مثل النظر إلى شيء ما وسؤال الطفل "ما الذي يجعلك هذا الشيء تفكر فيه" أو قل له أفترض أنك مذيع في أحد البرامج وأنا ضيف عندك هيا اسألني بعض الأسئلة وأنا سوف أجيب. وسوف ترى قدرة ابنك على التفكير الإبداعي، قد تدهشك.... هذا هو التفكير الإبداعي.

5- مارس ألعاب التفكير:

لتنشيط عملية التفكير ولتحريك "عضلات" الإبداع في مخك مارس بعض الألعاب التي تدعو للتفكير مثل "الشطرنج" فهي لعبة تجبرك على التفكير في وضع خطة والتحرك بناء على تحركات الطرف الآخر في اللعبة. والتركيز والانتباه لتبعات تحركاتك وتحركات الطرف الآخر. وهي بذلك تنمي خلايا التفكير في المخ. حاول أن تمارس هذه الألعاب دون أن تنهاك عن العبادة.

أيضاً مارس الألعاب الرياضية (كرة القدم، كرة السلة، تنس الطاولة) وغيرها فهي تأخذ مخك بعيداً عن التفكير المعتاد، كما أنها تحتاج إلى قدر من التركيز ووضع الخطط والتفكير فيما يجب عليك أن تفعله وهي كلها أمور مفيدة لتنشيط التفكير الإبداعي.

أيضاً الكلمات المتقاطعة، وتجميع الأشكال والصور Puzzles تساعد كثيراً في تنمية التفكير الإبداعي، أبحث عنها في الجرائد اليومية وأعط لها بعض الدقائق فسوف تساعدك في تنمية القدرة على التذكر والتفكير الإبداعي.

6- ممارسة الهوايات:

يوجد العديد من الهوايات التي يمكن أن تنمي قدراتك الإبداعية، فالرسم والتلوين والحفر.. وغيرها تشحذ قدراتك الإبداعية بشكل متميز (فهل رأيت إنسان مبدع أكثر من الفنان) كما أن الهوايات الميكانيكية مثل إصلاح الأشياء الإلكترونية والتعامل معها تعتبر ممارسة جيدة لتنمية القدرة على التخيل والتفكير. دع طفلك يكسر اللعبة المتحركة ليرى ما بداخلها وإذا ما أردت أفعل ذلك أنت فهذا جيد لتنمية التفكير الإبداعي.

7- القراءة والكتابة:

القراءة مفيدة جداً في الحصول على المعلومات وتوسيع مجال التخيل والتفكير لدى الفرد. ولكن ليس كل أنواع القراءة مفيد. فيجب أن تختار بعناية ما تقرأه، وأفضل طريقة للقراءة لتنمية التفكير الإبداعي هي أن تختار موضوع معين وتقرأ وجهات النظر المختلفة التي كتبت حوله، وقد تمكنك القراءة من الاستفادة من أفكار الآخرين في تحريك قدرتك على التفكير والتخيل، وتعتبر قصص الخيال العلمي من الكتب المفيدة في هذا المجال.

أيضاً التعبير والكتابة وتكوين الجمل بغرض الإخبار أو الإقناع أو الحث

على القيام بتصرف معين غالباً ما تجبر الفرد على التفكير بطريقة إبداعية لكي يتأكد من الوصول للمعنى المطلوب. حاول باستمرار أن تكتب أفكارك وأن تعبر عنها بوضوح فالكتابة في حد ذاتها وسيلة جيدة للحصول على مزيد من الأفكار وتنمية التفكير الإبداعي.

سابعاً : العصف الذهني

أصبح أسلوب العصف الذهني Brain storming من الأساليب الشائعة في تنمية التفكير الإبداعي كأسلوب لتوليد الأفكار في المواقف الجماعية. فهو يشجع على التفكير الإبداعي الجماعي. ويعتمد هذا الأسلوب على الفصل التام بين عملية توليد الأفكار وعملية تقييم مدى جدواها. وهو لذلك يشجع على توليد مزيد من الأفكار الإبداعية.

وأفضل طريقة لاستخدام العصف الذهني بين جماعة من الأفراد هي إتباع الخطوات التالية:

1- تناول مشكلة واضحة ومحددة تماماً بغرض التفكير في أفضل طريقة لحلها.

2- خصص أحد أفراد الجماعة ليتولى كتابة الأفكار التي يدلي بها باقي أفراد المجموعة كما هي دون تعديل أو اختصار أو إعادة صياغة.

3- أجعل الجماعة تتكون من عدد مناسب من الأفراد من 5 إلى 7 أفراد.

4- خصص أحد الأفراد ليتولى تنفيذ الإرشادات التالية:

- قبول وتدوين كل الأفكار المطروحة دون استثناء.
- عدم الحكم المسبق على جدوى أي فكرة.
- عدم الحجر على تقديم أي أفكار حتى لو كانت جنونية.
- تشجيع باقي أفراد المجموعة على تقديم مزيد من الأفكار.
- تشجيع الأفكار الغريبة وغير المألوفة.
- تشجيع الدمج بين الأفكار المطروحة للوصول إلى أفكار جديدة.

5- مناقشة الأفكار المكتوبة وتوضيحها وتقييمها لتحديد مدى جدواها أو قابليتها للتنفيذ.

6- إعداد قائمة بالأفكار المقبولة والقابلة للتنفيذ.

7- قيام كل فرد في المجموعة على حدة بترتيب الأفكار المقبولة على حسب أفضليتها من وجهة نظره.

8- الفكرة التي تحصل على أفضل ترتيب هي التي تحدد القرار النهائي بالحل.

تمرين جماعي

استخدم أسلوب العصف الذهني في تقديم أفكار جماعية لحل إحدى المشاكل التي تواجهها المنظمة حديثاً. المناقشة الجماعية تشمل جميع المشاركين كمجموعة.

ثامناً: جزيرة الإبداع

كل فرد منا بصرف النظر عن شخصيته أو وظيفته له منطقة في العقل تتميز بأداء بعض العمليات العقلية (لا تنسى وجود 120 قدرة عقلية لدى كل منا) وإذا تم الوصول إلى هذه المنطقة بشكل جيد وفي الوقت والموقف المناسب فإن الفرد يستطيع أن يبدع. دعنا نطلق على هذه المنطقة "جزيرة الإبداع" لدى الفرد.

هل تعرف شيئاً عن جزيرة إبداعك؟

إليك هذه المعلومات:

أولاً: إن جزيرة إبداعك يمكن أن تعمل بشكل عفوي وتلقائي لدرجة أنك قد تفاجئ بأن لديك هذه القدرة على الإبداع.

ثانياً: قد لا تكون على دراية تامة بما لديك من قدرات إبداعية، وقد لا تكون لديك الفرصة أو الوقت للتعرف على هذه القدرات لديك.

ثالثاً: إن كل ما تحتاجه هو الالتزام والحرص على اكتشاف هذه الجزيرة في عقلك.

رابعاً: إن أول خطوة في سبيل اكتشاف جزيرة إبداعك هي أن تكون متأكداً من أنك – مثل أي فرد آخر – تمتلك هذه الجزيرة. وأنه يمكنك أن تعثر عليها إذا عزمت وأصررت على ذلك.

تذكر دائماً أن:

اكتشاف جزيرة الإبداع لديك يحتاج إلى ثلاثة عناصر أساسية وهي:

1- القدرة: إن مجرد امتلاك القدرة على التفكير الإبداعي لا يعني بالضرورة أنك مبدع.

2- الدافعية: بدون الدافعية والرغبة في الإبداع لا يمكنك استخدام ما يتوافر لديك من قدرات عقلية.

3- الفرصة: يجب أن تهيئ لك الفرصة لاستخدام قدراتك الإبداعية وإلا فيجب عليك أن تصنع لنفسك الفرصة المناسبة لذلك.

لا تنسى

أن التفكير الإبداعي يمكن تعلمه، وتحسينه، وزيادته بمرور الوقت.

الوحدة الثالثة

المشكلات الإدارية

وكيفية علاجها واتخاذ القرارات[1]

- ما هو آخر كتاب قرأته في الإدارة ؟ ومتى ؟
- ما هي آخر دورة إدارية حضرتها ؟ ومتى ؟
- ماذا تتوقع أن تقرأ في هذا المبحث ؟
- هل لديك مشاكل في العمل ؟
- ما هي آخر مشكلة ساهمت في حلها ؟

(1) تم الاعتماد في هذه الجزئية على: أحمد بن عبد المحسن العساف، على

www.saaid.net/aldawah/211doc.

الهدف...؟؟

1- بيان الطرق المنهجية للتعامل مع المشاكل:وإذا فقدنا المنهجية غرقنا في الهمجية !

2- التخفيف من حدة الذعر وهول الدهشة الناتجين عن حدوث المشاكل: فرباطة الجأش مطلوبة ؛ ويجب على القائد أن يتعامل مع الأمور الصعبة وكأنها أحداث طبيعية.

3- توضيح الإيجابيات المستفادة من المشكلات:وسيأتي بيانها.

4- التأكيد على ضرورة الصراحة والدقة والوضوح في التعامل مع المشكلات.

أين يقع حل المشكلات واتخاذ القرارات في خريطة العمليات الإدارية ؟

العمليات الإدارية هي:

- أولاً: التخطيط: ويشمل وضع الأهداف والمعايير ورسم السياسات والإجراءات وإعداد الموازنات وكتابة الجدول الزمني.
- ثانياً: التنظيم: ويشمل الهيكل والمهام والعلاقات ثم اختيار المناسبين لشغل المناصب.
- ثالثاً: التوجيه والإشراف: ويشمل التحفيز والقيادة والاتصال.
- رابعاً:الرقابة: وتشمل تحديد المعايير الرقابية وقياس الأداء **وتشخيص المشكلات وعلاجها بالقرارات الصائبة.**

ما معنى المشكلة لغويا ؟

تدور معاني "شكل" في اللغة على الاختلاط والتشابه.

تعريف المشكلة:

هي الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى؛ وهي إمّا تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته.

مكونات المشكلة:

1- المشكلة: الوضع الموجود وصفاً وأسباباً.

2- الحل: الوضع المنشود مع تصوره وحصر منافعه. " الوظيفة الحقيقية للحل هي أن يؤدي إلى نتائج إيجابية مع استمرار نفس المدخلات التي كانت تؤدي لنتائج سلبية فالخطأ في حل مسألة رياضية لا يسوغ تغييرها وتبديلها. حاول دائماً التركيز على الحل والخروج من سياق ذهنية المشكلات حتى تحافظ على الروح الإيجابية ولا تقع في مصيدة السلبية.

3- الطريق من المشكلة للحل: آليات التنفيذ.

أنواع المشاكل:

1- مشكلات في التنفيذ: وهي الانحراف عن المعايير المحددة بزيادة أو نقص.

2- مشكلات في الإنجاز: وهي ما يمنع من الوصول إلى وضع أفضل.

تقسيمات أخرى:

- متفاقمة – متلاشية – ثابتة.
- مفاجئة – متوقعة.
- متكررة – نادرة.
- جماعية – فردية.
- حديثة – قديمة.

وتكمن أهمية التقسيم في تحديد استراتيجية التعامل مع المشكلة.

نصائح مهمة عن المشكلات الإدارية:

1- لا تتصرف من فورك إلا في الأزمات الخطيرة.

2- السرعة في حل المشكلة قد يضيع الوقت والجهد ويساهم في خلق مشكلة جديدة.

3- قد يستحيل الحصول على حلول كاملة في واقع غير كامل !

4- إنّ ما يزعج الناس ليس مشاكلهم، وإنّما نظرتهم لها.

5- التعايش مع المشكلة أمر مطلوب أحياناً.

6- قد يحسن تجاهل المشكلة بعد استيفاء دراستها !

7- وازن بين الفعل التكيفي "لتهدئة الآثار" وبين الفعل التصحيحي "التوصل إلى حل".

8- يفترض تسمية المشكلة باسم معين يتعارف عليه.

9- يجب أن يعلم رئيسك بالمشكلة عن طريقك.

10- تأكد أنّك لست جزءاً من المشكلة أو سبباً رئيساً لها: وهذه تحتاج إلى نقد الذات وإشاعة ثقافة الحوار والنقد البناء بين العاملين.

11- لا تحاول استنتاج شيء ثمّ تسعى لإثباته.

12- لا تقفز مباشرة إلى الحل.

13- لا يكن البحث عن كبش فداء أهم من حل المشكلة.

14- ميز بين أخطاء الأفراد وأخطاء النظام.

15- اسأل دائماً عن المظاهر والحقائق وليس عن المشاعر والأحاسيس.

16- كثير من المشاكل لها خاصية التفاعل والاتجاه نحو التضخم.

17- لا يوجد سبب واحد لكل مشكلة؛ بل عدّة أسباب متداخلة.

18- فجوة الأداء هي الفرق بين ما ينبغي فعله وبين الواقع الفعلي للعمل!

19- لا يمكن حل المشكلة بمستوى التفكير نفسه عندما أوجدناها !

20- نحتاج في حل المشكلات إلى مهارات التفكير الإبداعي والتحليلي.

21- إذا وقعت في مشكلة ففكر في مفاتيحها.. لا في قضبانها !

22- لابد من فتح طرق الاتصال بكل أشكاله: الصاعد والنازل والبيني:

ويعد الفشل في الاتصال وباء الإدارة المعاصرة ؛ وينسب 85٪ من النجاح في العمل إلى مهارات الاتصال.

23- حل المشكلات في الغالب منطق وليس عاطفة: ومن سمات العاطفة الانفلات والجموح فلا مكان لها في حل المشكلات.

24- استشراف المستقبل يمنع حدوث المشكلة أو يقلل من أثرها: وعلم المستقبل من العلوم التي لم تحظ بعناية المسلمين ولذا نعاني من " صدمة المستقبل " ومن " توالي الضربات والمحن ".

25- العمل على تحقيق أهداف دائمة يستلزم عقد لقاءات منظمة لحل المشاكل وتوثيق المعلومات المتعلقة بحل المشاكل لمنع تكرار حدوثها.

26- يجب إطلاع المسؤول الجديد على مشاكل العمل وحلولها، ويجب على المدير الإطلاع بشكل دوري على ملف المشكلات.

المشكلة فرصة ثمينة !:

المعنى المرادف للمشكلة عند الصينيين هو: الفرصة ! # فرصة.. لماذا ؟

- إيجاد حل جديد وعدة حلول أخرى بديلة لكل مشكلة.
- اكتشاف قدرات فكرية وطاقات عملية.
- استمرارية البحث عن برامج وآليات جديدة وإبداعية.
- تحافظ على وحدة المجموعة وتزيد من ثباتها مما يعزز روح الفريق الواحد.

كيف تدرك المشكلة؟

1- بالمقارنة مع التاريخ السابق.

2- بالمقارنة مع مجموعات متشابهة.

3- من خلال النقد الخارجي.

4- بالرجوع لأهداف الخطة وبرامجها.

حال الناس مع المشاكل:

- النفي أو الغفلة: تتراكم.
- التضخيم والتهويل: اليأس.
- الاعتدال والتوسط: الحل.

أسئلة مهمة عند تحديد المشكلات:

- ما مدى حدّة المشكلة وصعوبتها ؟
- ماذا عن تكرار حدوث المشكلة ؟
- ما مدى أهميّة المشكلة ؟

وبالإجابة الصريحة على هذه الأسئلة تتحدد طريقة التعامل مع المشكلات.

الأساليب المتبعة للتعامل مع المشكلات:

1- لا تفعل شيئاً:

- إذا كانت المشكلة ستحل تلقائياً.
- إذا كانت آثارها ضعيفة.

- إذا كانت تكلفة الحل أعلى من تكلفة المشكلة.

2- معالجة الآثار:

- عندما نتوقع زوال السبب.
- عندما تكون تكلفة معالجة السبب كبيرة.
- عندما يكون السبب خارج السيطرة.

3- مراقبة الوضع فقط:

- إذا كانت غير ملحة.
- إذا بدأت بالتلاشي.
- إذا كانت الأسباب غير واضحة.

4- معالجة المشكلة:

- إذا كانت خطيرة.
- إذا كانت متفاقمة.
- إذا جاء أمر بعلاجها من جهة عليا.

من أسباب عدم مواجهة المشكلة :

1- الجهل بحدوثها.

2- الارتياح.

3- كونها تتعلق بشخص محبوب أو مكروه.

4- إذا كانت.......؟ انظر أساليب التعامل مع المشكلات.

أخطاء في تحديد المشكلات:

- تجميع المشاكل الصغيرة كمشكلة كبيرة واحدة: فمن الحكمة تحجيم العدو وليس تضخيمه.
- الاعتماد على **المشاعر** دون الحقائق.
- **القفز** مباشرة إلى الأسباب والحلول.
- الاختلاف حول **معيار الأداء** القياسي: ومن أسباب ذلك غياب التخطيط أو ضعفه.
- التركيز على الأسباب **الخارجية** فقط. "وإن تصبروا وتتقوا لا يضركم كيدهم شيئاً".
- **إغفال** مشاركة المستويات الإدارية القريبة من تنفيذ العمل.

أسلوب كبنر - تريجو لتحديد وتعريف المشكلات:

- ما هي المشكلة ؟
- أين المشكلة ؟
- ما هي السمات المميزة للمشكلة ؟
- ماذا ومن تعني المشكلة ؟
- متى حدثت / تحدث المشكلة ؟
- ما الذي يبقى ثابتاً ؟ وما الذي يختلف ؟
- هل المشكلة تكبر أم تصغر ؟ ما هو الشيء المميز عند تغير حجمها ؟

- ما هو الوضع الطبيعي ؟
- أين الوضع الطبيعي ؟
- ما هي السمات المميزة للوضع الطبيعي ؟
- ماذا ومن لا تعنيه المشكلة ؟
- متى لا تحدث ؟

أدوات مهمة في حل المشكلات :

أين توضع هذه الأدوات ؟؟؟ ضعها في متناول يدك.

الأدوات هي:

من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ كم؟ كيف؟ لماذا؟

من الذي يدعى لحل المشاكل ؟ :

لابد أن تتوافر فيمن يحضر جلسات مناقشة المشاكل وحلها صفة أو أكثر مما يلي:

1- لديه معلومات عن المشكلة وأطرافها.
2- صاحب خبرة للمشورة والرأي.
3- جيد التدريب والمهارة.
4- ملتزم بالتنفيذ.
5- من يراد تدريبه وتهيئته.

الحل الجماعي: إيجابيات وسلبيات:

الإيجابيات:

1- تنوع الأفكار وتلاقحها.

2- تعدد مصادر المعلومات.

3- أقل تحيزاً. حيث تنتفي الدواعي الشخصية.

4- فرصة للتواصل والتدريب.

5- الالتزام العالي بالأداء.

6- اختيار أفضل الحلول المقترحة. بسبب مشاركة عدة عقول في الحل والاختيار.

7- مشاركة عدة مستويات إدارية. فتشارك الإدارة العليا التي تهتم بالتخطيط والإدارة الوسطى المهتمة بالإشراف والإدارة الدنيا المعنية بالتنفيذ.

السلبيات:

1- إغفال تسجيل الأفكار.

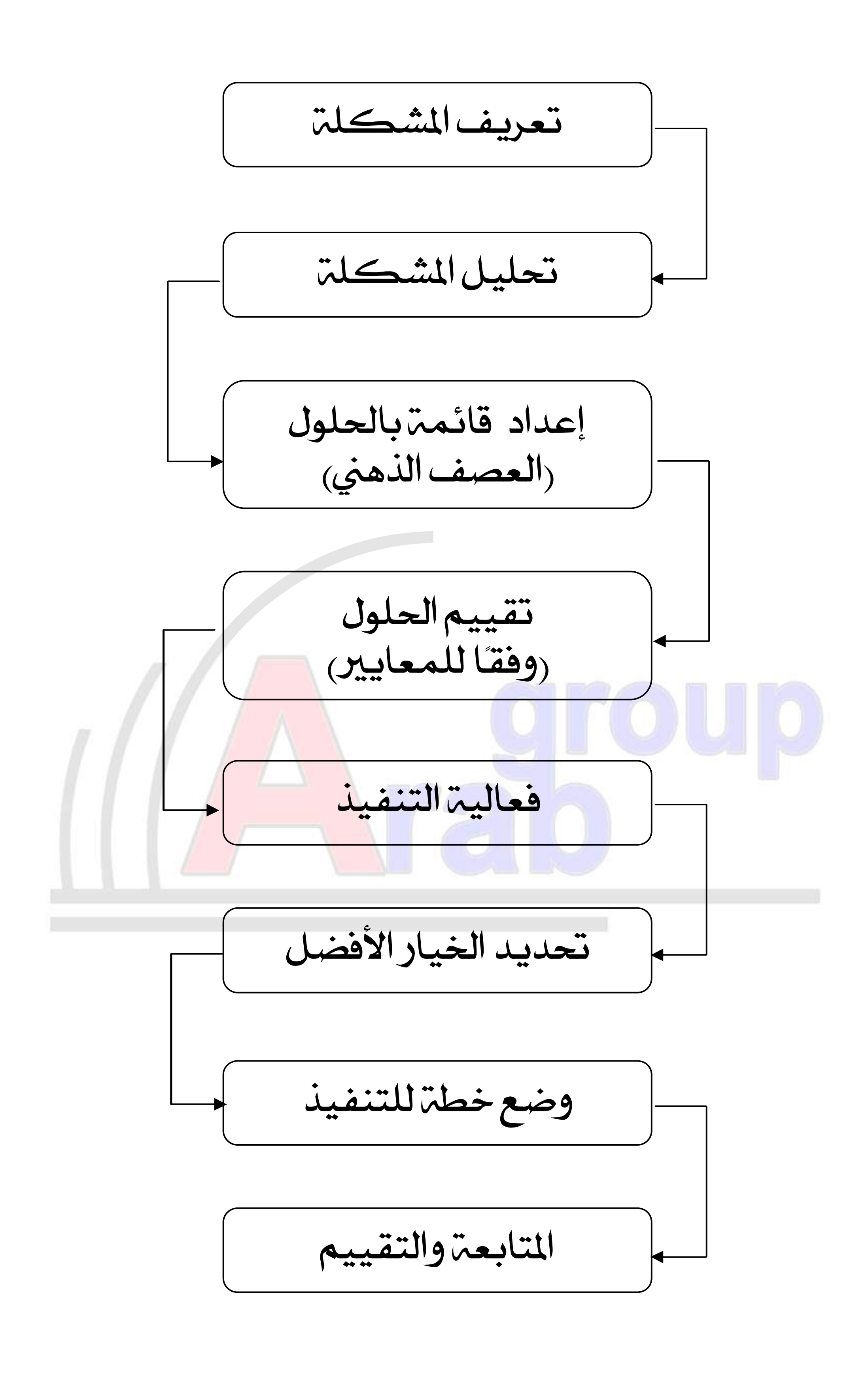
2- التنافس المنفر.

3- المواكبة والمجاراة. بسبب الركون إلى خبرة أو مكانة أحد المشاركين.

4- الافتقار إلى التوجيه الموضوعي. انظر أسلوب القبعات الست في التفكير.

5- المقيدات الزمانية والمكانية.

6- سيطرة طريقة تفكير الرئيس.


تعريف المشكلة
تحليل المشكلة
إعداد قائمة بالحلول
(العصف الذهني)
تقييم الحلول
(وفقًا للمعايير)
فعالية التنفيذ
تحديد الخيار الأفضل
وضع خطة للتنفيذ
المتابعة والتقييم

أسباب الفشل في حل المشكلات:

1- عدم اتباع المنهجية في تحديد وحل المشكلات.

2- وضع المشكلة خارج نطاقها الحقيقي.

3- نقص المعلومات أو التحليل السيئ للمشكلة.

4- استخدام نوع واحد من التفكير (طريقة القبعات الست).

- القبعة البيضاء = نظرة موضوعية للأمور
- القبعة الحمراء = الانفعال والحدس والتفكير الفطري
- القبعة السوداء = الحذر والتشاؤم والتفكير السلبي
- القبعة الصفراء = الممكن والمنطق الإيجابي
- القبعة الخضراء = الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق
- القبعة الزرقاء = ضبط عملية التفكير

5- غياب أو تحجيم مشاركة الأطراف المعنية.

6- الخوف من الفشل ومن التجديد ومن تبادل الأفكار.

7- مقاومة التغيير.

8- التوقف عن التنفيذ أو ترك المتابعة والتقويم.

أهمية المعلومات لحل المشكلات:

- المعلومات مهمة لحل المشاكل إذ المعلومة قوة.
- لا بد أن يكون للمعلومة صلة بالموضوع.

- توقيت الحصول على المعلومة مهم.
- يجب أن تكون المعلومات دقيقة ومفصلة وكاملة.
- شرعية طريقة الحصول على المعلومة.
- لابد من التعامل بكفاءة مع المعلومة.

مصادر المعلومات:

- المصدر البشري.
- البيانات الأولية والثانوية والتاريخية.
- البيانات الوصفية والكمية.
- التنبؤات والتوقعات واستشراف المستقبل.

ويمكن الحصول على هذه المعلومات من التقارير والكتب والاستبانات وغيرها.

أدوات تحليل المعلومات:

- سمكة إشيكاوا: حيث تكتب المشكلة وتحدد أهم أسبابها وأكثرها تأثيراً.
- خرائط الزمن: من خلال رسم بياني يتضح زمن الانحراف وبتحليل الزمن يتعرف على الأسباب.
- خرائط الإجراءات:لتحديد مكمن الخلل فيعالج.

خطوات تحليل المشكلة :

1- تعريف المشكلة وتمييزها. المشكلة المعرفة جيدا هي مشكلة نصف محلولة.

2- تحليل المشكلة: أسبابها ؛ماذا نريد ؟هل تؤثر على أهدافنا ؟..

3- إعداد قائمة بالحلول (طريقة العصف الذهني). تقوم طريقة العصف الذهني على مبادئ: الحرية في طرح الأفكار ؛ يمكن البناء على فكرة مطروحة؛ عرض الأفكار دون نقد ؛ الكم الكثير يولد الكيف المتميز. ثم تمحص الأفكار ويحذف المكرر و يختار المناسب منها ويقارن بينها.

4- تقييم الحلول (حسب المعايير). الملائمة وتشمل المهارات المطلوبة والموارد البشرية والمادية، التكلفة، المخاطر: هل لديك القدرة على تحمل أسوأ النتائج المتوقعة (تقييم الخطر النازل)، مراعاة البيئة والقيم والمفاهيم الشخصية، مستوى القبول للقرار.

5- فاعلية التنفيذ = النوعية × القبول.

6- تحديد الخيار الأفضل واتخاذ القرار. الايجابيات والسلبيات (النوع لا العدد)، الإجماع الحقيقي ؛ التصويت (بنوعيه: إما اختيار حل واحد أو تقييم جميع الحلول من 10 مثلاً وجمع قيم كل حل والأكثر قيمة هو المناسب).

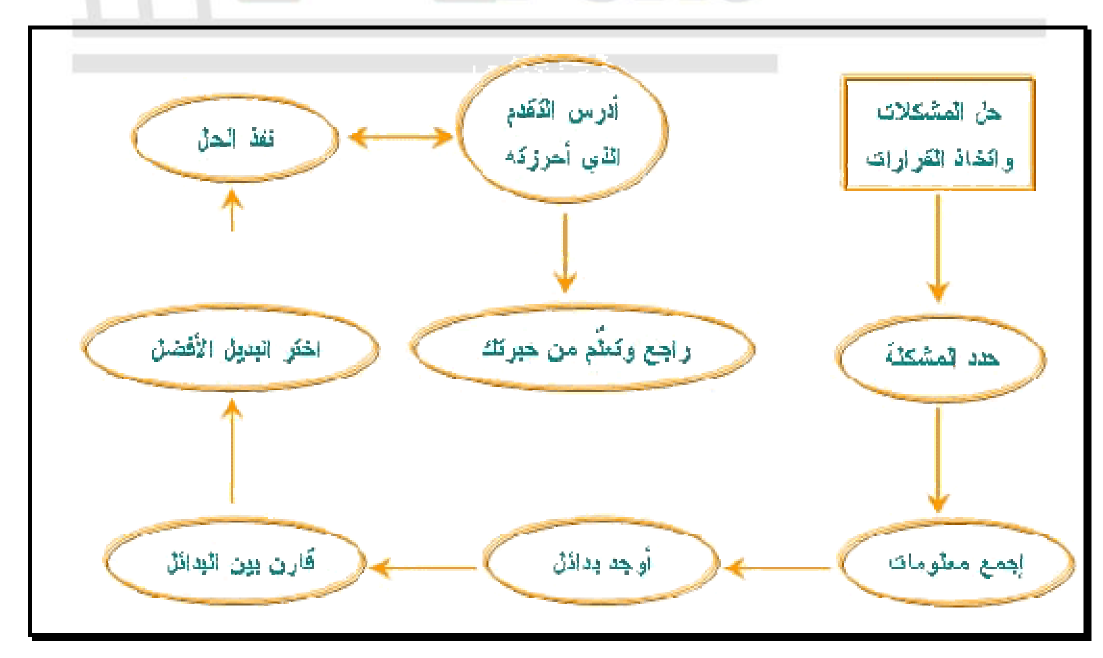
7- وضع خطة للتنفيذ. لأنه إحداث تغيير، توقع المخاطر ثم حاول منعها أو تقليلها، ناقش الأفراد التنفيذيين فلابد من القناعة والوضوح والاستعداد النفسي وبين لهم منافع القرار ومضار عدمه.

8- المتابعة والتقييم:. تابع التنفيذ ولا حظ مؤشرات النجاح أو الفشل، اعترف بالقرار السيئ ؛ عند الحاجة الدائمة للقرار اجعله سياسة، تأكد من انتهاء المشكلة واتخذ خطوات وقائية لمنع تكرارها، اكتب تقريراً مفصلاً لرئيسك.

هل وجود المشكلات يعد مشكلة ؟!:

هل وجود المشكلات يعد مؤشراً سلبياً على العمل ؟

- مجرد وجود المشكلات أمر طبيعي ويدل على وجود عمل له خاصية التفاعل والاستمرارية والتجديد.
- إذا كانت المشكلات كثيرة بدرجة لافتة للنظر فهذا يدل على وجود خلل في جهة ما.
- انتفاء المشاكل كلية يدل على انتفاء أصل العمل أو ضعف المتابعة والتقييم.




تمارين
وحالات عملية

أنا مبتكر... إذن أنا موجود

اقرأ كل عبارة من العبارات الآتية بدقة، ثم ضع دائرة حول الدرجة التي تتفق مع رأيك أو سلوكك.

م	العبارة	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	أثق في نفسي وقدراتي على تحقيق الأهداف					
2	أخجل من توجيه أسئلة للآخرين لأتعرف على أشياء لا أعرفها					
3	أسارع فوراً بتحديد أي مشكلة تواجهني					
4	أستطيع أن أوفق بين الأشياء الغريبة					
5	أستطيع أن أكتشف أوجه القصور والضعف في الأشياء التي حولي					
6	أؤمن بأن الأفكار الجيدة تجئ على مهل					
7	أحاول إيجاد حلول لأكثر من مشكلة في ذات الوقت					
8	يصعب على تصديق أن الأفكار الجديدة تستدعي بعضها بعضاً					
9	أفرق بين ما يمكن التحكم فيه وما لا يمكن التحكم فيه عند تحديد أسباب المشكلة					

م	العبارة	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
10	أجمع أكبر قدر من البيانات لتحديد المشكلة					
11	أعطي عقلي فرصة للاسترخاء عندما أصاب بالإجهاد والتعب					
12	أحب الأعمال والمهام التي فيها تحد لقدراتي ولإمكاناتي					
13	أستمر في العمل لأطول فترة ممكنة أملاً في الوصول إلى حل مبتكر					
14	يساعدني إلهامي الداخلي على التوصل إلى أفكار عديدة متنوعة					
15	أنظر إلى الأشياء من زوايا عديدة					
16	يساعدني إلهامي الداخلي على التوصل إلى أفكار جديدة					
17	أعطى للفكرة الجيدة وقتاً كافياً لكي تختمر					
18	أضع معايير دقيقة للحكم على مدى حداثة أفكاري					
19	أرى أن المشاكل التي أتعرض لها أكبر من قدراتي					
20	أهتم بتوليد أكبر عدد من الأفكار الجديدة					
21	أهتم كثيراً بتقليد الآخرين من حولي					

م	العبارة	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
22	أؤمن تماماً بأن "من فات قديمه تاه"					
23	أمتلك القدرة على تطوير أفكاري لأكثر من مجال					
24	أهتم كثيراً بالإنجازات ولا يهمني تعاطف الآخرين					
25	أتردد كثيراً في عرض أفكاري عندما تكون غريبة					
26	يساعدني خيالي الواسع على تصور الأشياء في أشكال جديدة					
27	أحرص تماماً على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات					
28	أتفادى تعرض أفكاري الجديدة للتقييم بمجرد نشأتها					
29	أركز على التفاصيل داخل الإطار العام للموضوع					
30	أنفتح على كل ما هو جديد وغير عادي وأسعى لتجربته					

سجل في الجداول التالية - الدرجة التي أعطيتها لكل عبارة

الحساسية للمشكلات	
المسلسل	الدرجة
2	
3	
5	
7	
9	
10	
المجموع	

الطلاقة	
المسلسل	الدرجة
4	
8	
14	
20	
25	
28	
المجموع	

الأصالة	
المسلسل	الدرجة
6	
16	
18	
21	
23	
24	
المجموع	

المرونة	
المسلسل	الدرجة
15	
22	
26	
27	
29	
30	
المجموع	

المثابرة	
المسلسل	الدرجة
1	
11	
12	
13	
17	
19	
المجموع	

سمات شخصية المبدع

وضح رأيك في السمات التي يتصف بها المبدع بوضع علامة (✓) أمام الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك:

م	العبارات	موافق	غير محدد	غير موافق
1	تبد عليه الثقة في قدرته على تنفيذ ما يريد			
2	لا يتبع الأساليب الروتينية في أعماله ولا يحب الروتين			
3	مثابر فلا يستسلم بسهولة			
4	يتخلى عن رأيه بسهولة			
5	يضطرب إزاء ما يواجهه من مشكلات			
6	لا يميل إلى إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة			
7	يكره العمل في مواقف تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة			
8	لا يهتم بالأشياء التي تحتمل الشك ولا يمكن التنبؤ بها			
9	يملك القدرة الكبيرة على تحمل المسئولية			
10	يبادر بالعمل ومستعد لبذل الجهد			
11	قادر على فهم دوافع الآخرين			
12	قادر على تنظيم العمل باستمرار			

م	العبارات	موافق	غير محدد	غير موافق
13	واسع الأفق			
14	دائم التساؤل			
15	متعدد الميول والاهتمامات			
16	لا يميل إلى التعصب أو التحامل سواء بالنسبة للآخرين أو بالنسبة لرأي ما			
17	لا يملك درجة معقولة من الاتزان الانفعالي			
18	لا يتكيف (غالباً) بسهولة مع الجماعة فهو لا يسايرها			
19	لا يملك القدرة على التحايل والاستدلال			
20	يتوقف أحياناً عن حل المشكلات ولكنه لا يتوقف عن التفكير فيها			
21	لا يقترح أفكاراً قد يعتبرها الآخرون غير معقولة			
22	يستخدم طرقا غير مألوف لدى الآخرين في إنجاز ما يكلف به من أعمال			
23	لا يميل للعمل بمفرده			
24	تلقى أفكاره تجاهلا أو معارضة أو سخرية من بعض زملائه			
25	تبدو عليه الرغبة في التفوق الأكاديمي			

م	العبارات	موافق	غير محدد	غير موافق
26	يتساءل عن تطبيقات النظريات والمبادئ القائمة			
27	يزود جماعته بأفكار جديدة تحتاج إليها في كل ما يواجهها من مشكلات			
28	يفضل التنافس والتحدي على التعاون والمسايرة			
29	يدرك الأشياء كما لا يدركها الآخرون			
30	لا يربط بين خبراته السابقة وما يكتسبه من خبرات جديدة			
31	يجب التمعن في الأفكار الجديدة			
32	يتلقى أوامر من يفوقه بالتساؤل			
33	لا يقاوم تدخل الآخرين في شئونه			
34	يمتلك درجة عالية من الذكاء			
35	غير مرح			
36	واسع الخيال			
37	إيجابي كثير التفاؤل			
38	يحب التغيير والتجديد			
39	لا يحب المحاكاة أو التقليد الأعمى			

م	العبارات	موافق	غير محدد	غير موافق
40	شجاع مقدام لا يهاب ولا يتراجع			
41	حازم غير متردد			
42	يحب المجازفة والمخاطرة			
43	لديه الاستعداد لحل المشكلات مهما كانت معقدة			
44	يحب التجريب والمحاولة			
45	يفضل التأمل والتفكير على اللغو الثرثرة			

سجل في الجداول التالية- الدرجة التي أعطيتها لكل عبارة من عبارات الاستقصاء

المعوقات العقلية	
المسلسل	الدرجة
3	
7	
8	
10	
13	
14	
20	
21	
22	
25	
المجموع	

المعوقات الانفعالية	
المسلسل	الدرجة
3	
4	
15	
16	
31	
33	
34	
36	
37	
40	
المجموع	

معوقات الدافعية	
المسلسل	الدرجة
5	
17	
18	
32	
38	
40	
42	
43	
45	
46	
المجموع	

المعوقات التنظيمية	
المسلسل	الدرجة
1	
11	
12	
23	
26	
27	
30	
35	
39	
44	
المجموع	

المعوقات البيئية	
المسلسل	الدرجة
6	
9	
19	
24	
28	
29	
47	
48	
49	
50	
المجموع	

حالة عملية

بئر النسيان

كان المهندس مناع رئيس قطاع تصنيع المعدات بشركة جيكون للنحاس يسرع في كل اجتماع يعقده مع مرؤوسيه من مديري الإدارات التابعة للقطاع الذي يرأسه في إظهار حرصه واهتمامه الشديدين بإحداث التغيير والابتكار والتطوير ويطالب كل العاملين معه بأن يخرجوا عن نمط "العامل الآلة" أو العامل "الترس" الذي يعمل دون انقطاع ولكن دون تفكير، وكان يحثهم على الإيجابية ويدفعهم للتفكير والمبادرة والاستمتاع بالجديد في الأداء.

ومن أجل توسيع الفرص أمام العاملين معه في القطاع لإبداء مقترحاتهم الجديدة وطرح أفكارهم الخلاقة بادر بإقامة صندوق مقترحات للعاملين، وذكر وهو يصنع الصندوق في مكانه أمام جمع من العاملين معه، أن العاملين يعدون مصدراً عظيماً للأفكار وأن الأخذ المتزايد بأفكارهم يؤدي إلى زيادة في التزامهم وتعاونهم وولائهم للشركة.

ومرت الأسابيع والشهور ولم يتذكر المهندس مناع أن يفتح صندوق اقتراحات العاملين أو يطلع على اقتراحاتهم، وعندما حوصر بأسئلة العاملين معه حول أسباب عدم قيامه بالإطلاع على مقترحاتهم، فذكر لهم بأن ملء الوعاء عن آخره لا يتم بين عشية وضحاها، فهو يحتاج إلى استمرار التنقيط والمحافظة على كل نقطة تضاف للوعاء للاستفادة به في الوقت المناسب،

وشعر العاملون بأنهم قد ألقوا مقترحاتهم في "بئر النسيان" وأصبح الصندوق آنذاك شاهدا للعاملين على أن المهندس مناع لا يتقن من صنوف الاتصال إلا التظاهر بالاستماع!

أسئلة:

1- ما رأيك في أسلوب تعامل مناع مع مقترحات العاملين.

2- ما هي التداعيات والآثار الناتجة عن سلوك مناع بالنسبة للعاملين معه؟



تمرين

قبعات التفكير الست

بين أي لون من القبعات يرتديها المتحدث عندما يقول ما يلي:

الرقم	العبارة	لون القبعة
1	أعطني الدرجات الخاصة بالتلاميذ الذين تكرر رسوبهم في اللغة الإنجليزية خلال السنتين الماضيتين	
2	أعتقد أن هناك خطأ، حيث أن نسبة الإصابة في القطاع النفطي أكثر من هذا بنسبة 5٪	
3	سمعت من أحد الزملاء أن المدير العام يفضل الاهتمام بموظفي العلاقات العامة على باقي موظفي المؤسسة	
4	لا تسألني عن السبب، فإنني لا أحبذ تلك الصفقة	
5	إنني لا أود مقابلته لإحساسي بأن قوته قد تزايدت	
6	إنني اعرف أن هذا المحاضر مشغول ويتقاضى أتعاباً عالية، ولكن سنتصل به فقد يوافق ولن نخسر شيئاً	
7	إن الأسعار ستنخفض بشدة بعد الانتهاء من حالة الترقب للحرب في الوقت الحالي	
8	كل ما تقوله هذا مجرد افتراض	
9	ماذا لو جعلنا إطارات السيارات مربعة	
10	هذا ليس هو التفسير الوحيد الممكن لما حدث	
11	إنني لا أعتقد أن خفض الأسعار سيزيد من مبيعاتنا	

الرقم	العبارة	لون القبعة
12	إنني أرى خطورة في الاستمرار في تدريس هذا المنهج بدون تغيير	
13	هل هذه الفكرة قانونية ؟	
14	أعتقد أن مدير الإدارة لن يأخذ بوجهة نظرنا	
15	إن هذه المراجعة السريعة للمادة ستحقق نسبة نجاح 100٪	
16	هناك آراء كثيرة لتعيين حالة الملاعب، ولكن كيف يمكن اختبار سلامة هذه الأفكار ؟	
17	دعونا نركز على ما يريده كل منا مناقشة هذا الموضوع بالضبط	
18	إن نصف الكوب ليس فارغا ولكن نصفه الآخر هو الممتلئ	
19	ليس هناك مجال لعدم التأكد، فالموقف واضح	
20	سنحاول إيجاد بعض الأفكار لحل هذه المشكلة	
21	إنني أريد أن أقترح أسلوباً آخر لزيادة عدد الطلبة المتفوقين	
22	إن هذا المنتج لا يناسب الغرض الذي صمم من أجله	
23	لماذا لا يضع كل موظف شريطاً أحمراً على ذراعه إذا كان غير مستعد للعمل بكفاءة خلال اليوم؟	
24	إنني لن أقوم بتدريب هذه المجموعة حيث أرى أنني لن أنجح معهم	
25	أعتقد أن هذه ليست النظرية الصحيحة، فهي معقدة ومتشعبة	

الرقم	العبارة	لون القبعة
26	هذا موقف غير عادي، فمن أين نبدأ؟وماذا نناقش؟	
27	هذه هي، أستمر في هذا الاتجاه	
28	دعنا نلخص ما انتهينا إليه حتى الآن	
29	هل نوافق جميعاً على تلك الخلاصة؟	
30	إنني آسف،هذا التفكير أسود وغير مناسب حاليا	

